

ベトナム進出企業のニーズ —実証講義の検証を通じて—

木 本 圭 一
宮 武 ゆかり

I はじめに

本稿では、海外進出企業にとって、あるいは現地法人トップマネジメントにとって必要な知識は何かについて、必要とする人材への教育プログラムの実証によって、検証しようとするものである。

まず、大阪府製造事業者への国際事業活動に関するアンケート調査によって、特に中堅企業にとっての国際事業活動に必要なことは現地の情報入手であることを明らかにする。

つぎに、24大学が入会している特定非営利活動法人関西社会人大学院連合が、関西経済連合会および関西生産性本部と連携して、経済産業省から受託した産学連携人材育成事業について、筆者（木本）がプログラム開発リーダーとして関わったことから、その申請概要、プログラム内容および受講者からの意見を通じて、上記の検証を行う。受講者からの意見については、筆者（宮武）が中心として行った質問紙調査およびインタビュー調査に基づく。

II 大阪府製造事業者の国際的事業活動に関するアンケート調査

関西学院大学では、2003年度から2004年度にかけて、学長指定共同研究として、「人文・社会科学分野における産学連携共同研究のパイロット事業：国際社会貢献センターとの共同研究プログラム」（研究代表者：木本圭一）を実施した。

当該研究の目的は、産学連携研究のパイロット事業として NPO 団体である国際社会貢献センターとの共同研究を進め、その研究成果によって教育への反映ならびに地域貢献を果たすことであった。当該研究では、研究班をアメリカ研究チーム、ヨーロッパ研究チーム、中小企業研究チームに分け、それぞれの研究チーム内で、国際社会貢献センターとの共同研究を進めた。アメリカ研究チームは、2004年度にむけて中高生対象の大学生参加型の授業の準備を行った。ヨーロッパ研究チームも同様に授業活用の準備を行った。中小企業研究チームは、企業の海外進出に関するニーズを探り、海外進出に関する提言の基礎を築くことを目的としていた。

その研究成果の一つとして、大阪府製造業事業者の国際的事業活動に関する企業アンケート調査がある。当該調査は、クリエイション・コア東大阪入居テナント企業・団体193社に対して、2004年3月～4月にかけて実施し、回答数は4月末日までに77社からの返信を得た。以下、当該調査の概要と調査から得られる示唆について、調査報告書に依拠しながら述べる。

回答企業の従業者数は平均54人であり、大阪府下の製造業事業者の平均的規模と比較するとやや上回っている。ただし、従業員数が100人を超える中堅企業が1/3強を占める一方、20人未満の小規模企業も回答企業全体の4割弱を占めており、回答企業の企業規模は幅広く分布していることがうかがえる¹⁾。

海外の顧客・協力企業（外注先）との取引の有無については、顧客では約6割、協力企業では半数の企業が海外と取引をしている²⁾。

海外顧客・協力企業の立地地域については、顧客・協力企業ともに、最も多くの企業が取引先としてアジア NIEs（顧客68%、協力企業66%）と回答している。ついで回答が多いのは、香港を除く中国（同36%、57%）、北米（同34%、14%）の順になっている³⁾。

1) 小林伸生「大阪府製造業事業者の国際的事業活動に関する調査」関西学院大学、2004年7月、1頁。

2) 前掲稿、7頁。

3) 前掲稿、8頁。

海外企業と取引を行う理由については、「海外企業からの引き合いがあったから」(49%)が最も多く、ついで「従来の取引先が海外拠点を設けた」(28%)、「海外の市場が拡大しているから」(23%)が続いている⁴⁾。

海外取引に対する将来展望については、顧客・協力企業ともに約7割の企業が今後海外との取引を展望している⁵⁾。

海外取引に対する考え方の積極的・肯定的見解としては、主として生産・販売拠点の設置に対する展望と、国内を拠点としつつ対外取引を増加させる方向性に多くの意見が見られる。生産・販売拠点の設置に関しては、中国への進出を展望する意見が多く見られる。「大量に安く作る必要のある製品の製造拠点の中心は海外工場となることは必然」(基礎素材型業種企業)、「国内に残す工程(技術分野、品質管理分野)と海外にシフトする工程(製造、調達)にわかれる」(基礎素材型業種企業)など、基礎素材型業種において、特にコスト優位性の観点から生産拠点を海外に移す意向が見受けられる。また、対外取引の増加に関しても、中国をはじめ海外市場拡大に対して積極的に対応しようとする見解が複数認められる⁶⁾。

一方、海外取引の推進に対して消極的・否定的見解もそれ以上に多く示されている。最も多くの企業が示している懸念は、商慣行や取引上のリスクに関する点である。「債権回収が滞る、いい加減な取引をする、といったイメージがある」(加工組立型)、「納期管理が心配」(基礎素材型)、「品質・納期に対する感覚のずれ」(加工組立型)など、納期・債権回収などに関する取引上のリスクを指摘する見解が数多く見られる。また、技術水準に対する不安も、特にASEAN、中国などに関して指摘されている。そのほか、言語の障壁のクリア、人材・資金の確保など、海外進出・取引に対する希望を有しつつも、各種の足枷が要因となって困難に直面していることを指摘する企業も複数存在する⁷⁾。

4) 前掲稿、11頁。

5) 前掲稿、15頁。

6) 前掲稿、15頁。

7) 前掲稿、15頁。

以上の状況分析もふまえ、当該報告書では、大阪府に立地する製造業事業者の国際的事業活動の活性化に向けた環境整備の方向性について述べている。すなわち、今後市場競争原理がより一層浸透していくことを前提とした上で、経営革新意欲を有する中小・中堅企業が競争で勝ち残って行く上で必要な環境を府内に整備することが求められるということである。具体的には、以下の3点の必要性を掲げている⁸⁾。

1) 中堅・中小企業と大企業間の情報格差の縮小

大企業と中小企業の間には経営資源の格差が存在し、それが情報の入手能力においても格差を生じさせている。情報格差・非対称性の存在は競争環境をゆがめ、企業間の格差をより一層拡大させる方向に機能する。

公的セクターの果たすべき第一の役割は、この情報格差を最小化し、平等な競争環境を実現することにある。具体的に今回のテーマに即して考えると、諸外国、とりわけ今後の成長市場と考えられる中国等の市場動向やビジネス情報などに関する情報入手能力を高め、中堅・中小企業への提供環境を強化することが必要であると考えられる。

2) グローバルな事業活動に必要な経営資源の補完

グローバルな競争に必要な経営資源の補完も、中小・中堅企業が競争に勝ち抜いていく上で重要な要素である。語学面、各種手続き・ノウハウ、適した人材の不足など、海外ビジネスを展開していくうえで必要な要素に対する支援ニーズが多数指摘されている。地域の中小企業が共同で利用する、グローバルな事業展開に必要なサポート機能を充実し、大阪府に立地していることによって利用可能な環境にすることが、企業にとっての立地環境を改善するとともに、産業集積の促進を通じた地域の活性化にもつながっていくと考えられる。

3) 事業活動を阻害する各種要因の極小化

今回のアンケート調査における意外な発見の一つに、現在の拠点への満足

8) 前掲稿、28-29頁。

度が、大市場へのアクセスに優れた生活関連型業種ではなく、基礎素材型業種においてより高かったこと、および地域の優位性として、地域との協力・分業体制への高い満足度を指摘する声が多かったことがあげられる。平成不況以後、大阪府の製造業集積が著しく低下してきているものの、依然として高い産業集積水準は大阪府の強みであり、今後も維持していくべき要素であることが改めて確認されたとみることができる。こうした集積のメリットを今後とも維持していくためにも、事業者にとって束縛の少ない、自由度の高い事業環境を構築していくことが不可欠であると考えられる。

以上に加えて、当該報告書では、アンケート対象企業群が、大阪府の平均的製造業事業者より平均して活力ある事業活動を展開している企業が多いということを踏まえ、環境整備の方向性についての判断を示している。すなわち、活力ある事業活動を展開している中堅・中小企業が、今後の大阪府の製造業を牽引していくと考えられ、そうした牽引力となりうる企業にとって必要な環境整備の方向性を明らかにすることが、府全体の製造業の活力を高めていく上で最も効果的であると考えられるからである。前向きな事業展開を行う、成長ポテンシャルの高い企業にとって好適な環境整備をすすめ、そこからの波及効果で府下の製造業全体の活性化を図っていくことが、最も現実的かつ効果的な政策と考えられる⁹⁾。

以上、実態調査から明らかなように、大阪府製造事業者の中堅企業では、海外進出については大きなニーズがあるものの、大企業に比べて入手できる情報に限度があり、その入手機会の強化が課題となっていることが指摘される。

当該共同研究では、3つの研究対象地域のうちアメリカとヨーロッパについては授業提供することができたが、アジアについては企業の海外進出についてのニーズを調査するに留まり、授業提供することができなかった。

2008年度、筆者（木本）は、経済産業省から NPO 法人関西社会人大学院

9) 前掲稿、29-30頁。

連合¹⁰⁾が受託した事業のプログラム開発リーダーとして、アジア進出企業のミドルマネジメント養成のための実証講義をコーディネートする機会を得た。

以下、経済産業省が事業を委託した目的と要求した事業内容を述べ、次に受託した当該事業の目的・概要とその事業として実証講義を実施した結果得られた示唆について述べる。

Ⅲ 経済産業省産学連携人材育成事業（経営・管理人材分野）の目的と事業内容

（１）事業の目的

経済産業省では、以下のような認識の下、平成20年7月に委託事業を募集した¹¹⁾。

近年、グローバル競争やイノベーション競争が激しさを増す中、我が国においては、これらの競争を勝ち抜くための人材育成が喫緊の課題となっている。このような中、人材育成において、教育界が注力している点と産業界が教育界に期待している点とが必ずしも一致しているとはいえない一方で、産業界は教育界の取組に目を向けていないなど、教育における産学連携は好循環を生んでいないのが現状である。

産学双方向の具体的な行動につなげる観点から、産学双方向の対話と取組の場として「産学人材育成パートナーシップ」が昨年10月に創設され、分科会の1つである「経営・管理人材分科会」から2007年度に中間報告が出された。経済産業省は、当該報告を踏まえ、大学界（主に経営学部・商学部や

10) 平成19年11月に、社会人教育を目的として、特定非営利活動法人（NPO 法人）として設立された。申請当時は、次の24大学・大学院から構成されていた。京都大学（経営管理大学院）、神戸大学、グロービス経営大学院大学、慶應義塾大学（大学院経営管理研究科）、早稲田大学、京都産業大学、同志社大学、立命館大学、龍谷大学、追手門学院大学、大正学院大学、大阪経済大学、大阪工業大学、大阪産業大学、関西大学、近畿大学、阪南大学、桃山学院大学、関西学院大学、甲南大学、宝塚造形芸術大学、武庫川女子大学、帝塚山大学、高知工科大学。

11) 経済産業省「平成20年度産学連携人材育成事業公募要領【産学人材育成パートナーシップ「経営・管理人材分科会」プログラム開発・実証】」平成20年7月、2頁。

経営大学院等を想定）と産業界が連携してミドルレベル以上の経営・管理人材を育成するプログラムの開発・実証に着手することを契機に産学の持続的な関係強化が図られる取組をモデルとして支援し、当該モデル・プロジェクトが自立・発展、横展開すること等によって、日本の経済産業を担う経営・管理人材を効果的・効率的に育成するとともに、日本における経営分野の産学連携の取組を面的拡大することを目的として委託事業を募集した。

（２）事業内容

そして、事業内容として、下記の内容が要求された¹²⁾。

①ミドルレベル以上の経営・管理人材を育成するモデルプログラムの開発

明確なテーマ（コンセプト）の下、企業ニーズを踏まえ大学のリソースの活用可能性が広がるような、既存のプログラムの組み替えに止まらない新規性・有効性の高い人材育成プログラムの開発。当該プログラムには、テーマについて具体的に分析するためのケースメソッド、教員の教育力を高めるためのティーチングメソッド、ならびに教材等も幅広く含む。

この開発では、ミドルレベル以上の経営・管理人材の育成にあたって、企業側にどのような育成ニーズがあり、大学のリソースを活かせる可能性があるか、ヒアリングやアンケート等により調査・分析し具体的に明らかにする必要がある。その際、現時点で企業が必ずしも育成ニーズを明確にしているとは限らないため、仮説（叩き台）を用意して企業の潜在的なニーズを掘り起こすなどの工夫を行うことが要求されている。

②開発したモデルプログラムの実証

①の開発に当たっては、可能なものから順次試行的な実証を実施するとともに、実証結果を分析することにより、モデルプログラムの有効性が高まるように改良を要求された。

12) 経済産業省「平成20年度産学連携人材育成事業公募要領【産学人材育成パートナーシップ「経営・管理人材分科会」プログラム開発・実証】」平成20年7月、3頁。

③平成19年度取りまとめを踏まえた工夫の実施

また、併せて以下の項目も要求された。

ア．大学に企業実務の知が効果的に蓄積され、今後の教育に活かされる工夫。

イ．若手教員のファカルティ・ディベロップメントを効果的に行う工夫。

ウ．プログラム受講生の卒業後のネットワークを効果的に形成する工夫。

エ．その他「産学人材育成パートナーシップ」で提示された課題を解決するような工夫。

Ⅳ 申請プログラム概要

(1) テーマ名および事業の概要

経済産業省の前掲公募要領を踏まえ、関西社会人大学院連合は、関西経済連合会と関西生産性本部と連携して、テーマは、「国際競争を勝ち抜く次世代経営リーダー養成プログラム—アジア現地経営トップ養成—」を設定し、2008年9月に申請し採択された。

事業の概要としては、大学の「知」と企業の「経験」のコラボレーション（24大学・大学院が加盟し社会人教育を目的とする関西社会人大学院連合と、関西生産性本部・関西経済連合会の連携）により、アジア進出にあたって最低限必要な経済・経営理論と基礎知識を次世代経営リーダーが習得できる機会を創出するものである。この取組では、企業側から現地事例や暗黙知の提供を得て、大学側で多分野の研究者が共同して課題を客観的に分析し教育プログラム化していく。主な対象国はベトナムと中国とした。

(2) 目標

初年度目に、産学協同研究の形で、目的を達成するために必要な経済・経営理論の抽出および課題の分析を行い、その成果を踏まえ少人数講座（20名程度）による実証講義を実施する。2年度目からは1年を上半期と下半期に分け、それぞれの前期に行った実証講義の成果を踏まえ、課題の分析を行っ

て講義内容の深化を図り、さらに実証講義（それぞれ20名程度）を実施する。3年度目は、中国に焦点をあわせ、ベトナムを対象としたプログラムを拡張する。

（３）実施方法・体制

関西社会人大学院連合と関西生産性本部・関西経済連合会とは、社会人教育の問題について、産学交流会を２ヶ月に１回程度共催している。産学交流会では、加盟24大学・大学院からの担当者と、関西生産性本部人材開発委員会関連企業・関西経済連合会人材開発中堅企業関連企業から人材開発担当者が参画している。この産学交流会に、海外進出に関する課題および企業ミドル層に必要な経済・経営理論についての研究会をテーマごとに設け、企業側・大学側双方から専門家・研究者を選出し、産学協同で教育プログラムにするための課題の分析を行う。その成果を踏まえ、主として両経済団体委員会関連企業から実証講義のための受講者を推薦してもらい、実証講義を大学教員および現地経験のある実務家で担当する。

（４）コンセプト

大学の「知」と企業の「経験」のコラボレーションにより、海外進出にあたって最低限必要な経済・経営理論と基礎知識を習得する機会を創出する。

例えば、企業が事業展開するにあたり直接影響を受けるのは、税制を含む諸規制であるが、これは経済政策・財政政策に基づいており、これらの政策は当該国の経済事情を反映している。さらに、当該国の経済事情は国際的な経済情勢の影響を受けるとともに、文化的背景を含む歴史的発展、地理的位置・資源などを含む地勢を基軸としている。

すなわち、前者の要素は後者の要素の影響を受けている。換言すれば、後者の要素の変化を見通せば前者の変化も予測できる（ミクロとマクロの連関）。また、現地での現実の対応は、各国の商慣習や文化的な背景の影響を受けるため、必ずしも法規制どおりに運用されない。

経営リーダーには、これらの連関を理解し予測できる資質と現実の諸課題に対応できる能力が必要である。これらの能力は、アジア現地法人トップに必要であるというだけでなく、経営者におしなべて必要な能力である。通常、既存のトップ養成プログラムではこれらの連関が考慮されていない。

また、ミドル・マネジメントに対する教育プログラムとしては、対象国のプロフィール以外に、危機管理、法務管理、財務管理、経営管理、マーケティング、人事労務管理、経営者マインドなどのカリキュラムが必要である。現在、関西社会人大学院連合では、これらの諸科目を各大学提供または大学共同提供でビジネスパーソンに向けて講座運営している。

そこで、本取組では、企業側から現地の事例や暗黙知の提供を得て、大学側で多分野の研究者が共同してこれらの連関・問題点を客観的に分析しプログラム化していくとともに、現在提供している科目群を拡張し提案事業の目的を達成するためのカリキュラム作りを行う。その解決策を踏まえた上で企業が直面する新たな事業展開に伴う新たな課題については、その事例を大学サイドと産学共同で分析し、新たな成果を生み出していくという好循環を作り出していく。このような仕組みの元で、本プログラムで対象とする課題について、企業側・大学側の実務家・研究者が一同に会し客観的に分析していく。

（５）産業界からの人材育成に対するニーズ

産業界においては、ミドルマネジメント層の人材育成は重要な課題となっている。生産地または消費地としてのアジア進出が大きな流れとなっている中で、そうしたミドルマネジメント層が着任することになる現地法人トップあるいはサブマネジャーの養成教育が重要となってきている。

大手企業を中心に自社内で養成プログラムを有している企業もあるが、現時点ではほとんどのケースが自社のみで蓄積されたスキル養成となっており、時代の著しい変化に即応できる理想的なミドルマネジメント層の養成が急務である。

実際問題として、派遣されたミドルマネジメント層が現地での企業活動にいざ入ろうとした時に、各国の根底にある文化的・歴史的背景の相違から来るギャップ感到感する場面が多く、このあたりの課題を解決すべきプログラムの開発が大きいニーズとして存在することが判明してきた。そして、そのプログラムを修得した人材が現地経営トップとして活躍することができれば、日本企業の海外での展開の新基軸に繋がる可能性があるとも言える状況である。

(財) 関西生産性本部・人材開発委員会関連企業の手企業8社および(社) 関西経済連合会・人材開発・中堅企業部会関連企業の手企業17社との産学交流会や合同会議で、2008年7月および8月に意見交換会を実施した。代表的意見としては、次のようなものがあった。

1. 海外で活躍できる人材養成講座が必要である。海外現地の文化、伝統、生活習慣等、生の情報と実践に即応できるような講座がほしい。
2. 企業として、独創性・独自性のあるプログラムがほしい。これまでもあるような内容とは差別化したプログラムを希望する。
3. 現地の関係者と真のコミュニケーションを深められるような講座がほしい。
4. 産業界にとって有用なプログラムになるよう努力してほしいし、協力も惜しまない。
5. 企業は、異業種交流の場（異業種の人との交流、大学教員とのネットワーク構築等）に、非常に興味がある。そういったことも出来る講座にしてほしい。

何度かにわたる企業側からの意見聴取により、そのニーズが大きいことが判明した。

また、2008年8月時点での企業からのプログラムへのスタンスを集約すると、次のようなものがあった。

1. 関連企業には、すでにベトナム等に進出している企業もあり、また進出はしていないが、プログラムに興味をもつ企業も多かった。そういう

意味で、基本的な協力は惜しまないとのスタンスの企業が多くあった。

2. プログラム作成への参画、講師・受講生の派遣等個別事項に関しては、企業としてメリットを考えながら判断していきたいという意見が出た。
3. 個別にヒアリングを行った（継続中）結果、その内、数社からは、積極的に参画したいとの申し出を得た。

（6）実践的な人材育成の展開における現状の制約や課題、解決の方向性

大手企業を中心に、一般的なマネジメント科目プログラムやアジア進出の際の科目プログラムは整えられている。しかし、時代の大きな変化あるいは逆に各国の根底にある文化的・歴史的背景の相違から来る日本人ビジネスパーソンと現地での齟齬の問題は現地に行ってから OJT に任されており、一般的なプログラムを整えている企業にとっても課題を残している。

この取組では、自前プログラム未整備の企業はもちろん、ある程度整えられている企業に対しても有効な教育プログラムを企業と大学との共同研究によって分析・開発し、必要な企業に提供していくことが大きな特徴となっている。

V プログラムの内容と構成

（1）人材育成プログラムのコンセプト・目標等

①教育訓練のコンセプト・目標

提案事業のコンセプトは、国際化に対応する次世代経営リーダー養成プログラム—アジア現地経営トップ養成—をテーマとしており、プログラムは現地国のプロフィールに表れる課題の分析とともにミドルマネジメント層に必要な経済・経営理論の抽出とその習得機会の提供である。

これらはすでに自社内プログラムとして有している企業もあるし、大学 MBA などでも提供されている。そこで自社内プログラムとは異なった、時代の変化に即応した課題とその解決策を、産学協同で分析し、教育プログラム化することを目標とし、受講者が現地に赴いて OJT で学ぶのではなく、

その要諦を OFF-JT で習得できるようにすることが目標である。

②受講対象者及び想定受講者数等

想定される受講者は、各企業の本社中間管理者層であり、現地法人のトップまたはマネジャーとなる層である。マネジメント諸科目の大学卒業レベルの知識はすでに有していて、中間管理職としての実務経験も有している層である。想定している受講者数は効果的なプログラムとするために、10数名から20名程度と考えている。

受講者の募集・選定は、関西生産性本部および関西経済連合会の人材開発関係委員会関連企業から推薦をもらい、それをもって選定に代え、受講者の確保を図るとともに、数名枠については一般公募も行って上記の想定受講者像に見合う受講者を選定する。

(2) 人材育成プログラムの工夫

①大学に企業実務の知が効果的に蓄積され、今後の教育に活かされる工夫
プログラム開発および実証講義の両面で確保する予定である。

まず、プログラム開発においては、企業実務家と大学研究者の研究会の形式によって、アジア進出企業の課題の分析とミドルマネジメントに必要な経済・経営理論の抽出を行う。企業側からは実務の問題点、経験知、暗黙知が事例とともに提示されるようにし、大学側ではそれらの実務知を汎用化することによって、24大学・大学院が加盟する関西社会人大学院連合に蓄積されるようにする。

また、実証講義では一方的な講義形式ですすめるのではなく、いわゆるゼミナール形式によって双方向の講座運営を行い、講義時にも問題点が描き出され講義担当者にさらなる教育機会に活かせるように工夫する。

②若手教員のファカルティ・ディベロップメントを効果的に行う工夫

上記の研究会において若手教員は各自の専門領域で何が企業実務にとって重要なのかを考察する機会を得る。いくつかの実証講義においては、熟達した大学教員や企業実務家とともに何回かの講座を担当し、ゼミナール形式の

講座において、受講者である企業実務家とのやりとりを通じて講座内容の何が企業実務に重要なのか、それをどのように伝えれば講義として有効なのかを考察する機会を得る。

③プログラム受講生の卒業後のネットワークを効果的に形成する工夫

提案事業では、アジア進出というテーマに即して教育プログラムが組まれる。受講者としては、実際にアジア現地法人のトップやマネジャーにならなくても、本社において現地法人とのやりとりを担当する管理者になることも想定される。

日本企業の多くにとってアジア進出という問題は共通した課題であり、卒業生間で連絡が図れるよう、本提案事業のコンソーシアムとしてネットワーク形成を推進する。具体的には、卒業者のメーリングリストの作成と、受講者が卒業後もコンソーシアムへのアクセスを容易にすることを図る。日本国内にとどまっている場合には、産学協同研究会への参画を促し、海外にいる場合にはメールなどによる連絡体制の促進を図る。

④その他「産学人材育成パートナーシップ」で提示された課題を解決するような工夫

「産学人材育成パートナーシップ」で提示された課題として、MBAなどのプログラムが長期にわたり、継続的受講が困難であることが掲げられている。本提案事業では、これまで関西社会人大学院連合が、加盟大学が個別にあるいは共同して講座運営し、一つ一つの講座が数回の完結型で提供してきた経験を活かして、教育プログラムは一つ一つの講座は数回の完結型で提供し、受講者は必要な講座群をモジュールとして受講する形式で提供される。

(3) 教材等

対象国のプロフィールにおける教材は、実務上の事例をケース事例として取り上げ、それにかかわる問題点を、歴史、国勢、文化、経済事情、経済政策の諸点から分析した研究成果を取りまとめたものとなる。

通常マネジメント科目群における教材は、各大学・大学院で現状提供して

いる科目採用教材を元に産学協同研究会において実務上の必要性を強調あるいは補足した教材に改編し作成する。

（４）採用する教授方法及び実施環境等

関西社会人大学院連合が有する講義室（大阪駅前第２ビル・キャンパスポート大阪）における教場における講義を中心として、少人数教育によるゼミナール形式で行う。受講生のサポートは関西社会人大学院連合の事務局が、推薦企業を通じて個別にサポートする。

ゼミナール形式の有効性はその双方向性にある。一方的な講義形式ではなく、実証講義として有効に機能するよう、受講生からのフィードバックを図る。

（５）講師要件等

対象国のプロフィールを担当する講師は、当該実務経験のある企業人および当該国の歴史、国勢、文化、経済事情、経済政策に精通した大学教員である。どの講座も企業人と大学教員のオムニバス方式で運営する。

講師は、産学協同研究会に参画した実務家および研究者の中で、研究を進める中で選定する。

（６）実施プログラム

2009年１月末から２月にかけて、以下の３科目を実施した。受講生は延べ39名である。それぞれの科目の各テーマは原則として大学教員と実務家の講師がセットとなって講座を提供した。

①ベトナムプロフィール科目（２時間×４回）

1. ベトナムプロフィール総論
2. ベトナム人気質、文化、ことば、歴史
3. ベトナムの法制度～会社設立手順・諸手続と留意点～
4. ベトナムの会計制度、財政政策～ベトナムの歳入構造に関する考察～

5. ベトナムのビジネス商習慣への進出企業の対応

6. ベトナム進出日系企業のビジネス環境

②財務管理科目（2時間×5回）

1. 会計・財務管理の基礎

2. 現地担当者の財務に関する責務とその基本

3. 内部統制の考え方・構造

4. 海外事業を任されての経験から～ベトナム進出について～

5. 内部統制演習～内部統制の現在・過去・未来～

③マーケティング科目（2時間×5回）

1. ベトナム進出のマーケティング総論

2. ベトナムマーケティング最新セミナー～進出準備から事業展開まで～

3. ベトナム進出のグローバル・ブランディング総論

4. ブランド・マネジメント

5. マーケティング講座～流通・営業～

6. ベトナムの合併事例

7. 消費者行動

8. 広告・コミュニケーション

④その他の科目

その他の科目は、2008年度は実施せず、2009年度に実施することとした。
危機管理、法務管理、人事労務管理、経営者マインドの4科目である。

（7）波及効果のための工夫・取組

①モデル事業としての提案事業の応用、発展策

モデル事業としての発展を図るために、3年度目から2年間の成果を元に、中国進出についての同様のプログラム開発に着手する。

今回の提案事業によって、企業と大学等の連携関係による共同でプロジェクトを推進していくノウハウを活かして、アジア進出企業の課題の分析だけではなく、ビジネスパーソン人材育成の課題とされているトップマネジメン

ト層向けのプログラムの開発、逆に新人教育における企業内教育以外のプログラムの需要の模索などを図っていく。

また、関西社会人大学院連合に企業連携によるプログラム開発のノウハウを蓄積することによって、関西における MBA などのビジネスパーソン教育のひとつの拠点として位置づけることを図る。

②産業界の貢献

関西生産性本部、関西経済連合会は、本提案事業が円滑に実施され次世代経営リーダーの育成に実りある成果を生むため、産学交流会を通じて、企業ニーズに沿った講座内容の設定に関する議論や企業人の海外でのビジネス経験に基づく情報提供・課題抽出などに寄与する。併せて、関係企業への講師派遣の働きかけ、会員企業への受講の呼びかけを行う。

さらに、委託期間終了後に、本提案事業が関西社会人大学院連合の自立した研修プログラムとして運営できるよう、産業界が必要とし相応の参加費を負担する受講者が継続的に参加するようなプログラムに進化するよう引き続き助言、支援する。

③大学等の貢献

提案事業における講座群を各大学・大学院における単位として認定していくことを模索する。また、逆に各大学・大学院の正規科目群、特に加盟大学の MBA コースにおける科目群を企業ニーズにマッチした科目編成とすることが可能となるように、関西社会人大学院連合に蓄積されたノウハウを活かす。

VI 受講者への調査概要

受講終了後、受講者への調査を質問紙調査とインタビューによって行った。

(1) 質問紙調査（以下、本アンケート）

①調査目的

2008年度実施プログラムの成果と課題の検証を行うために総合的な本アンケートを実施し、更に得られた結果を来年度のプログラム開発や募集、運営

全般についての参考資料とすることを目的としている。

②調査方法

1. 調査対象者

講座申込者は39名であったが、全く受講していない1名とアンケート回答辞退者1名を除いた37名を調査対象とした。

2. 調査期間

2009年3月10日（火）～3月17日（火）

3. 調査方法

講座申込時に把握していた E-mail アドレスに調査票と依頼文を添付のうえ配信し、受講者へ添付ファイルをプリントアウトのうえ事務局あてに FAX 送信してもらうよう依頼した。

4. 質問紙の構成

受講者の属性等とプログラムへの意向を問う質問紙（調査票 No. 1）と実施科目ごとの講義評価を問う質問紙（調査票 No. 2）の2部構成とした。

5. 回収サンプル数

アンケート回収数29名（回収率78%）

6. データの取扱

受講者に対し重複回答の負担を避けるため、本アンケートでは実施しなかった項目のうち、受講申込時および受講時に実施したアンケートデータを必要に応じて分析対象とした。

③結果と考察

1. 受講者の属性等

講座申込者は全員で39名（うち女性2名）であった。年代別の内訳は、20代が2名（うち女性1名）、30代が10名（うち女性1名）、40代が12名、50代が9名、60代が5名、不明が1名で、平均年齢は45.6歳であった。また、役職別の内訳は、無職が2名、会社役員が4名、会社員が32名、不明が1名であった。

また、受講動機（複数回答）で最も多かったのは「海外派遣や駐在・経営

に携わることがあるため（予定も含む）」で回答者の51.7%を占めた。次いで、「現職でのスキルアップのため」で同41.4%、「ベトナムへ会社（個人・自営業者含む）が進出しているため」で同24.1%、「今後、ベトナムへ会社（個人・自営業者含む）が進出する予定があるため」で同20.7%であった。

更に、受講者の所属会社のアジア圏進出（予定）状況を製造業と非製造業による業種別にみると、製造業（化学品、紙パルプ、医薬品等）では100%進出済みで、うち更に76.9%の会社が今後も検討していることが分かった。一方で非製造業（金融、電気、小売等）は、進出済みとする会社は66.7%に留まっているものの、今後進出の予定があるとした会社は75.0%であった。

以上のことから、当初、本プログラムでは、受講対象者は次世代を担う経営者層やミドル（管理職）層世代と想定していたが、幅広い年齢層からの受講申込があり、アジア圏への関心は経営上層部に限らず、組織の裾野を占める若手社員やリタイアメント後のキャリアを意識する層からも注目されたといえる。また、アジア圏を生産拠点とする製造業では、引き続きアジア圏への進出メリットを評価していることがうかがえる。一方で、非製造業では、消費マーケットとしての期待を高めていると思われる。こういった会社の意向を個々人が敏感に捉え、グローバルな視点を養うことや将来の布石とするためといった受講動機が多く見受けられた。アジア関連業務の拡大が見込まれる中、個人のスキルアップがより求められていることを背景として受講のニーズが高まっていると考えられる。

2. 業務経験など

アジア関連の業務経験者は69.0%であった。その職業別の内訳は、無職者は100%、会社役員は50.0%、会社員は69.6%（うち、管理職である者は78.6%）と60歳以上である無職者と上席者はアジア関連業務に従事した経験を有していることが分かった。しかしながら、アジア各国への派遣・駐在経験者は34.5%と現地へ赴いて業務に従事した経験者は少なく、受講動機で「社内研修で提供されていない内容の補足のため」とする会社役員（1名）と管理職（2名）が見受けられた。

また、会社員の受講者のうち、現在の所属部署での主業務が「アジア各国企業との取引業務」とする者は22.0%、「国内でアジア展開事業をサポートする業務」とする者は34.0%であった。両者を合わせると56.0%の受講者が現在アジア関連業務に従事していることが分かった。関連業務に従事している者が過半数であるためか、受講のきっかけを「会社のすすめ」とする者が31.0%だったものの、半数以上の55.0%が「自主参加」（うち37.9%が会社員）であった。

以上のことから、これまでの業務経験や現在従事している業務について、さらなる専門性を高めようとする意向が高いといえるだろう。また、実務で得た知識や関連業務の分野に限定せず、アジアに精通する人材となるべく体系的な教育を望んでいると思われる。更に、上層部では、そういった教育はひとつの企業内で完結することは難しく、外部資源を活用して習得することが有効であると認識していることもうかがえる。

3. 講義テーマのニーズ

今年度実施科目と来年度以降に開設予定の新設科目で望まれるテーマについて意向を調査した結果、次のとおりであった。

実施した3つの科目ごとに、それぞれのテーマが来年度も必要だと思うかを4件法で評価してもらった（4点満点）。まず、ベトナムプロフィール科目については、「ベトナム進出日系企業のビジネス環境」と「ベトナム法制度—会社設立手順・諸手続と留意点—」がどちらも全体の3.67点と最も高かった。次いで、「ベトナムプロフィール総論」が同3.53点であり、現地進出のための基礎情報と進出国の概論的知識を身に付けることが望まれていた。次に、財務管理科目については、「内部統制の考え方」が全体の3.65点であり、また「現地担当者の財務に関する責務と姿勢」が同3.63点となっていてほぼ同点で高く、基礎的知識よりも実践で活用できる知識や情報を得ることが期待されていた。最後に、マーケティング科目については、「ベトナムの合弁事例」が3.47点と最も高かった。次いで、「消費者行動」3.44点、「ベトナムセミナー—進出準備から事業展開まで—」が3.41点であった。最新の現

地情報と具体的事例によるリアルな内容が望まれていた。

また、新設の4つの科目の中で望まれるテーマについての意向を調査（複数回答）した結果は次の通りであった。まず、危機管理科目については、「現地の商習慣とコンプライアンス（賄賂対応含む）」が最も多く、全体の35.6%であった。次いで、「機密情報の管理と漏洩対策」が24.7%であり、日常業務に必須と思われる危機管理に関するニーズが高かった。次に、法務管理科目については、「現地進出および運営にかかわる関連法規」が最も多く、全体の41.0%であった。次いで、「現地の政治諸策と社会保障制度」が29.5%であり、現地で不可欠の諸法令の知識や情報が望まれていた。人事労務管理科目については、「現地法人の労働契約（福利厚生等含む）と実務」が最も多く、全体の19.6%であった。「現地人気質に合わせた人的資源管理」15.7%、「労働者マーケット事情」14.7%、「現地での人材確保と人材育成」14.7%といった他の項目も全体の15.0%前後と拡散し、このテーマについては全般的な知識や情報が求められていた。最後に、経営者マインド科目については、「異文化マネジメント」が全体の37.0%と最も高く、諸外国でビジネスを展開するために身に付けておくべき知識としてニーズが強かった。

以上のことから、専門特化することよりもあらゆる分野を体系的に学ぶことが望まれていた。また、現地での即戦力となりうるために業務上必須の諸法令や日常の危機管理についてグローバルな視点で身につけたいという意向がうかがえる。国際競争を勝ち抜くためには単に進出国の概論的知識を習得しているだけではなく、実践的な活動ができる人材である必要があるためであろう。

4. 本年度事業の評価

2008年度事業についての受講者の評価（複数回答）は次のとおりであった。「現地からの実務家を招聘している」が最も多く、全体の33.8%であった。次いで、「産学連携によりプログラムが運営されている」が27.9%であった。大学教員と実務家が連携して行う講座運営は高い評価を得たと言えるだろう。

以上のことから、受講者は、大学で培われた知的財産の広がり和社会への

還元を期待しており、現地で活躍している実務家の生の声を聞くことで、生きた知識にするための指標を得たいと考えている。

5. 実施講座全体の評価

各科目のテーマ毎に4件法による5項目の質問を設定した。質問項目は、①「講師が提供した講義内容はテーマに沿った内容でしたか」（以下、「テーマとの合致」）、②「講義内容はあなたが学びたいと思っていた内容でしたか」（以下、「学びたいこと」）、③「講義内容はあなたの今後の仕事上の実践に役立つと感じますか」（以下、「役立つ」）、④「講師の説明はわかりやすかったですか」（以下、「講師の説明」）、⑤「講師は受講者の質問に適切に答えていましたか」（以下、「講師の応答」）であった。各質問項目のねらいは次のとおりであった。「テーマとの合致」：テーマと講師が提供した内容のマッチング度の把握。「学びたいこと」：受講者の潜在的なニーズの把握。「役立つ」：受講者の受講成果の把握。「講師の説明」：講師のスキル評価。「講師の応答」：講師の熱意や誠意および的確な応答の評価。

各科目別の総合平均点（4点満点評価）を比較したところ、財務管理が「テーマとの合致」3.54点、「学びたいこと」3.26点、「役立つ」3.28点の3項目以上に「講師の応答」が3.63点で最も高い評価であった。また、マーケティングでは、「講師の説明」が最も高く、3.45点であった。「講師の説明」については他の2科目よりも高い点となっている。

以上のことから、財務管理についてはテーマから内容が想定されやすくマッチング度が高かったと思われる。また、受講者の「内部統制」に対するニーズが高く、実践に役立ったとする評価が目立った。更に、大学教員が受講者全員に対して有意義な質問を実務家に投げかけ、アカデミックな基礎知識を補いながら実践に即した講話となるよう講義形式を工夫したテーマ時の評価が「講師の応答」の高得点につながったようだ。一方で「講師の説明」評価が高かったマーケティングでは、実務家を多く配置し、現地の最新情報やタイムリーな話題などを提供できたことが評価につながっていると思われる。

(2) インタビュー調査（以下、本インタビュー）

①調査目的

異なった職業の受講者の立場から、それぞれがどのような潜在ニーズを持っていたか、また受講講座をどのように受け止め、その感想を持っているかをインタビューにより明らかにし、本年度実施講座や運営の検証と次年度への提言などを見出すことを目的としている。

②調査方法

1. 調査対象者

3つの異なった立場（会社役員・管理職・個人）の受講者6名を対象とした。具体的には次のとおりである。会社役員は、アジア各国へ進出を検討している会社の役員で2名（50代男性1名：A氏、60代男性1名：B氏）。管理職は、アジア各国で業務経験のある管理職2名（40代男性1名：C氏）とアジア地域に拠点を持つ企業の人事部管理職（40代男性1名：D氏）。個人は、アジア関連の業務経験を有し、そのキャリアを活かして求職・転職を希望している個人2名（60代男性1名：E氏、50代男性1名：F氏）。

2. 調査期間など

2009年3月12日（木）～3月17日（火）に対面方式のインタビューを実施した。場所は、被調査者の勤務先、受講時の開催場所、被調査者が指定した喫茶店で実施した。時間は1時間～1時間半だった。

3. 調査と分析方法

事前に本アンケートに回答いただき、当日はそのアンケートと主な5つの質問を中心に自由に語ってもらった。被調査者に承諾を得て原則録音し、個人情報には留意する点やボランティアで応じていただく旨に同意いただき実施した。質問項目ごとに分類し、更に役職区分を対比しながら分析を行った。

主な質問項目

- (1) 講座案内に提示されたテーマはご自身の希望に沿ったものでしたか？
具体的にお話し下さい。
- (2) 今回の講義案内で提示された情報は適切でしたか？ 望まれる情報を

お話し下さい。

- (3) 講師はテーマに沿った内容を提供していましたか？ 具体的にお話し下さい。
- (4) 今回の講義形式や講義運営には特徴がありましたがどのように評価されますか？ 具体的にお話ください。
- (5) 今後、どのような講義を望まれますか？ 具体的にお話ください。

③結果と考察

1. 受講前の期待について

実施した「3科目の関連性や設定の意図が理解しにくい」(A氏)や、「受講者へ求められているレベルが分からなかった」(B氏)といった意見が聞かれ、受講者全員から「各講義概要を事前に知りたい」と意見が一致していた。また、講座案内に使用したパンフレットに示された情報が不足していることが指摘された。「現地から招聘する実務家講師の氏名」(B・C氏)や「大学教員と実務家が連携して行う講義であること」(D・E氏)を明記することが望まれていた。また、「受講後の成果を明示してほしい」(D氏)といった声も聞かれた。これらの意見は、講義に関するシラバスの必要性を示唆していると考えられる。シラバスを提示することで、受講の判断材料としたうえで自らの習得目標を立て、受講後の達成目標を考える一助となると思われる。

2. 受講した内容などについて

実際に受講してみて、全員が「大学教員と実務家が連携した講義について好評」であった。ただ、問題点として、「講師間での打ち合わせが不十分であり、特に時間配分がアンバランスである」(全員)といった意見や「講義時間が不足しているので、時間を増やし内容を充実してほしい」(A氏)や「テーマを絞って時間配分の検討をしてほしい」(F氏)といった要望が聞かれた。また、2回目の講義で、産学連携の講義の意義の説明を受けたので、最初からだに心構えが変わった」(E氏)といった意見もあった。

プログラムが標榜していた双方向の授業については、「(質疑応答の時間に)

業種特有の質問は他の受講者の方への配慮から、質問しにくかった」(A氏)や「(実際に質問があった場合、)業種で質問が偏っていた」(F氏)などの意見が聞かれた。「全員が自由に気軽に質問できる工夫をしてほしい」(B・E氏)という要望が印象的である。

ケーススタディ形式の講座への組み込みについては、「実践のシミュレーションを(演習的に)多くしたい」(A・D氏)といった意見や「交流のためにも受講者同士の話し合いの時間を作ってほしい」(D・E氏)という要望、さらには実際の運営方法として「ケースを事前配布して宿題にしておけばワーク形式でできたのではないか」(D氏)といったような提案もあった。

総じて、教員が概要を説明して方向づけをし、リアルな話題にも言及しながら実務家が実践に基づいた講義について高い評価が得られており、またある科目で実践した受講者全員に対し有意義な質問を大学教員から実務家に投げかけていた講義形式が評価されていた。

3. 受講後に期待することについて

受講後に期待することについては、それぞれの立場に応じた具体的な課題解決策が望まれている。

会社役員のA氏は、「出店のための前段階情報は得られたので、不動産賃貸手続き、立地選定など出店するための一連情報が知りたい」とあるとか、「今回得たチャネル(現地講師とのつながり)を活かして現地に視察に行きたい」あるいは、「現地講座を含んだツアーがあるなら歓迎する」という要望を持っていた。もう一人の会社役員のB氏は、「ある現地でクーデターが起きた時に現地人のアドバイスと情報網が役立った。危機対策や管理について学びたい」あるいは「現地人材の管理・活用のためにも言葉・気質・タブーを知っておきたい」し、「現地ツアーがあるなら参加したい」という要望を持っていた。

管理職のC氏は、「現地の業務監査のシステム構築および棚卸資産と帳簿の円滑なチェック機能を図りたい」といった具体的な要望を持っており、「その国特有の制度・慣行・気質を考慮した人事マネジメントと人材育成、

労働マーケットを知った上での人材確保が課題である」という課題認識をもっていた。さらに「海外派遣者用の社内研修制度が機能していないので外部で受講することは有意義である」という意見を持っていた。もう一人の管理職のD氏は、「海外派遣者用に現地経験者を交えた生活シミュレーションをするような研修があるとよい」という要望や、「外から見た日本という内容等、外部研修に参加することで社内の常識を疑い再考する機会に役立てたい」という希望を持っていた。

個人の一人E氏は、「ジョブホッピング（転職の繰返し）のために情報漏洩や人材・ノウハウの育成と定着といった課題についての成功例を聞きたい」という要望を持っていた。また、もう一人の個人F氏は、「現地でビジネスするために必要な知識全般を知りたい。例えば、設立準備（立地・事業形態）→準備（登記や関連法規）→運営（資金繰り）→採用・人事労務→決算など問題点とその課題に焦点を当てた内容の講座があればよい」という要望があった。

（3）実施プログラムへの要望のまとめ

各科目に対する要望は、調査票から、次のようにまとめることができる。ベトナムプロフィール科目については、現地進出のための基礎情報と知識は必須であり、これを中心に講座編成する必要がある。財務管理科目については、基礎知識よりも実戦・応用力が望まれている。マーケティング科目については、最新の現地情報や具体的事例が必要である。そして、経営者層は、全般的に先行事例などをふまえ実戦力を養えることを期待している。

また同様に、インタビュー調査からは、シラバス提示の必要性が強く求められていた。すなわち、受講前に講義概要や達成目標などを提示されることが望まれており、シラバスの提示でより習熟度を高めることができるからである。また、講義形式の再検討が必要である。すなわち、大学教員と実務家による連携講座の評価は高いものの、講師間での講義内容や時間配分の打ち合わせや、ケーススタディ方式時の進め方を検討する必要がある。さらに、

職種・業種が異なる受講者への対応が必要とされる。受講者の多くがネットワークへの期待をしていることから、講師陣とのチャンネル活用や受講者同士のピア活動など潜在的なニーズや共通しがたい個々の受講者の要望に応えるための講座外のフォローの検討が必要である。

VII おわりに

本稿では、ベトナム進出に関心がある企業のみドルマネジメント養成を中心に、進出企業に必要な知識とは何かについて、考察してきた。

プログラム運営の結果から、当初設定した講座内容および運営方法については、概ね賛同は得られたものの、個々のニーズには十分に対応できていない。数十人に提供するプログラムとしての限界かもしれない。

ベトナム進出企業にとって、ベトナムプロフィールについての基礎知識や、現地特有の事情に基づくマネジメント知識習得の必要性がある。財務管理やマーケティングといったマネジメント科目においても、それはとくに強調される。

現在、2009年度のプロプログラムを準備しているところであるが、最終節で述べたような昨年度出された様々な問題点を解決し、進出企業のニーズをさらに探るようにしたい。

本稿は2003～2004年度関西学院大学共同研究『人文・社会科学分野における産学連携共同研究のパイロット事業—国際社会貢献センターとの共同研究プログラム—』の成果の一部に依拠している。

また、実証講義および受講者調査は、経済産業省2008年度「産学連携人材育成事業（経営・管理人材分野）」の委託事業に基づいている。

（筆者（木本）は、関西学院大学商学部准教授）

（筆者（宮武）は、EAP コンサルティングセンター組合員）